

UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA – UFPB

Centro de Ciências Sociais Aplicadas – CCSA

Curso de Administração – CADM

**INDICADORES PARA IDENTIFICAÇÃO DE PRÁTICAS DE *PEOPLE*
ANALYTICS: O CASO EM UMA DISTRIBUIDORA DE ENERGIA
ELÉTRICA DO BRASIL**

FÁBIO HENRIQUE MOUZINHO FERREIRA

João Pessoa

Outubro 2018

FÁBIO HENRIQUE MOUZINHO FERREIRA

**INDICADORES PARA IDENTIFICAÇÃO DE PRÁTICAS DE *PEOPLE
ANALYTICS*: O CASO EM UMA DISTRIBUIDORA DE ENERGIA
ELÉTRICA DO BRASIL**

Trabalho de Curso apresentado como parte dos requisitos necessários à obtenção do título de Bacharel em Administração, pelo Centro de Ciências Sociais Aplicadas, da Universidade Federal da Paraíba / UFPB.

Professor Orientador: José Jorge Lima Dias Júnior

João Pessoa

Outubro 2018

F383i Ferreira, Fabio Henrique Mouzinho.

Indicadores para identificação de práticas de People Analytics: O caso em uma distribuidora de energia elétrica do Brasil / Fabio Henrique Mouzinho Ferreira.

- João Pessoa, 2018.

33 f. : il.

Monografia (Graduação) - UFPB/CCSA.

1. People Analytics. 2. Recursos Humanos. 3. Tecnologia da Informação. I. Título

UFPB/CCSA

Folha de aprovação

Trabalho apresentado à banca examinadora como requisito parcial para a Conclusão de Curso do Bacharelado em Administração

Aluno: Fábio Henrique Mouzinho Ferreira

Trabalho: Indicadores para identificação de práticas de *People Analytics*: O caso em uma distribuidora de energia elétrica do Brasil.

Área da pesquisa: Tecnologia da informação.

Data de aprovação: 23/10/2018

Banca examinadora

José Jorge Lima Dias Júnior
Orientador

Diana Lúcia Teixeira de Carvalho

RESUMO

O setor de recursos humanos é o principal responsável pelo gerenciamento do capital humano de uma organização e diante de um mercado dinâmico, competitivo e marcado pela escassez de talentos. O RH precisa utilizar tecnologias e habilidades para encontrar, gerenciar e manter seus profissionais habilitados. Uma dessas tecnologias é a análise de dados aplicada à gestão de pessoas, mais conhecida como *People Analytics*, que está sendo propaganda expressivamente entre os líderes de mercado, apresentando modelos de gerenciamento de dados para identificar e prever cenários em relação ao capital humano da organização. Diante deste contexto, o presente estudo tem como principal objetivo contribuir com um instrumento para avaliar a situação atual da organização em relação às práticas de *People Analytics*, como um ponto de partida para futuras intervenções. Foram abordadas sete dimensões da área de recursos humanos e criados dezesseis indicadores a fim de validar estas dimensões a partir de níveis de *Analytics* (descritivo, preditivo e prescritivo). A pesquisa foi desenvolvida através de um instrumento de avaliação qualitativa e aplicado em uma distribuidora de energia elétrica do Brasil. Os resultados obtidos a partir das análises do questionário de pesquisa, apontam para a falta da organização em análises financeiras de pessoal. Em contrapartida, a deficiência se torna expressiva em relação a indicadores de retenção, busca e aquisição de talentos, que apesar de possuir dados disponíveis, a organização não demonstrou iniciativas que permitam estruturar análises para auxiliar na tomada de decisão.

Palavras-chave: Recursos humanos, tecnologia da informação, *People Analytics*.

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	6
2. CONTEXTO E REALIDADE INVESTIGADA	7
3. DIAGNÓSTICO DA SITUAÇÃO PROBLEMA E/OU OPORTUNIDADE.....	7
4. ANÁLISE DA SITUAÇÃO-PROBLEMA.....	9
5. CONCLUSÕES E CONTRIBUIÇÃO TECNOLÓGICA/SOCIAL	13
APÊNDICE 1.....	15
APÊNDICE 2.....	24

INDICADORES PARA IDENTIFICAÇÃO DE PRÁTICAS DE *PEOPLE ANALYTICS*: O CASO EM UMA DISTRIBUIDORA DE ENERGIA ELÉTRICA DO BRASIL

Fábio Henrique Mouzinho Ferreira

1. INTRODUÇÃO

Profissionais habilitados são os maiores recursos que uma organização possui para alcançar o sucesso desejado, e o setor de Recursos Humanos vem sendo impactado diante de um mercado extremamente dinâmico, marcado pela escassez de talentos e constantes movimentações destes profissionais entre empresas (ISSON; HARRIOTT, 2016). Nesse contexto, conhecer os colaboradores da organização é a função primordial do RH, desenvolvendo-os por meio de abordagens estruturadas que utilizam tecnologias e habilidades para mantê-los satisfeitos. Isso evita seu pedido de desligamento voluntário ou sua desmotivação, pois a forma tradicional de retenção focada em premiações financeiras não é mais suficiente para sua permanência.

Os processos de Recursos Humanos são dinâmicos e bastante difíceis de mensurar (BERNIK; BERNIK, 2010), e a utilização de Analytics proporciona compreender as interações dos elementos deste problema, que não se trata apenas de aplicar estatística em variáveis de forma avulsa, mas, analisar todos os dados que a empresa possui para aplicar um conjunto de operações estatísticas a fim de medir a atual condição e permitir a melhoria contínua dos indivíduos e o benefício à organização.

A análise de dados aplicada à gestão de pessoas, mais conhecida como *People Analytics*, vem atraindo a atenção de diversas organizações, principalmente por estar se propagando com mais expressividade entre as maiores potências do mercado mundial e apresentando diversos *cases* de sucesso relacionados ao bem-estar e motivação de seus colaboradores, como também os retornos significativos sobre os seus investimentos nesta tendência. Segundo Isson e Harriott (2016, p.8) “O *People Analytics* trata-se da integração de fontes de dados distintos de dentro e fora da empresa que são necessárias para responder e agir em questões de negócios prospectivas relacionadas aos ativos de capital humano de uma organização”.

Os colaboradores essenciais para o sucesso podem partir permanentemente de uma organização sem levar em consideração o tempo e o dinheiro gasto em seu desenvolvimento. Estes profissionais criam produtos inovadores, alcançam resultados espetaculares, adaptam-se às mudanças nas circunstâncias do negócio, colaboram com a satisfação no ambiente de trabalho, encantam clientes e atraem outros como eles para se juntarem ao quadro de funcionários. Encontrar, gerenciar e manter os melhores talentos é a chave para o futuro da organização. (ISSON; HARRIOTT, 2016).

A partir da base teórica, este estudo tem como proposta diagnosticar a situação atual de uma empresa brasileira do setor elétrico quanto a adoção de práticas referentes à *People Analytics*, levando em consideração um instrumento desenvolvido a partir de indicadores que avaliam os seus sete pilares de sucesso.

Além dessa seção introdutória, este trabalho está estruturado da seguinte forma: a Seção 2 apresenta o contexto e a realidade investigada; a Seção 3 discute o diagnóstico da situação problema que foi o que fomentou a construção desse trabalho; a Seção 4 apresenta a análise da situação problema com a proposição da solução proposta; e finalmente a Seção 5 discorre sobre algumas considerações finais.

2. CONTEXTO E REALIDADE INVESTIGADA

O estudo foi realizado no departamento de Recursos Humanos Corporativo em uma distribuidora de energia elétrica do estado da Paraíba, sediada em João Pessoa. Esta empresa faz parte de um grupo que possui 11 distribuidoras em 788 municípios, presentes em todas as regiões do país, com o apoio de 12 mil colaboradores e cerca de 16 milhões de clientes.

Na distribuidora do estado da Paraíba de forma presencial e nas demais empresas do grupo através de videoconferência, é realizado quinzenalmente uma reunião que aborda tecnologias em RH, entre os temas debatidos estão: Experiência do colaborador; Comunicação; RH digital; Novas formas de recrutar, entre outros. Um dos temas abordados e considerado relevante para evolução das práticas de RH na empresa foi o *People Analytics*.

O setor de Recursos Humanos Corporativo é responsável por ações que envolvem todos os colaboradores do grupo, e também por disseminar diretrizes para que os setores de RH de cada unidade sejam padronizados quanto aos seus processos. A organização possui diversos sistemas integrados e atualmente está contratando consultorias para transformar seus processos de recrutamento e seleção através de um sistema de inteligência artificial e controle de benefícios de saúde através de um projeto de *People Analytics*, assim chegando cada vez mais perto de um “RH do futuro”. Diante disto, tive a oportunidade de colaborar com a organização ao pensar na elaboração de um instrumento para diagnosticar a sua atual aderência às práticas de *People Analytics*, e assim nortear decisões em pontos deficientes da organização, buscando não ficar na retaguarda em relação aos líderes de mercado.

A ascensão do *People Analytics* vem mudando a maneira com que as organizações realizam seus negócios, e como são aplicados para a gestão de talentos. Isso porque, *Big Data* utilizada no comportamento da força de trabalho e suas atitudes podem ajudar a prever comportamentos, talentos valiosos, capacidades de mercado, reter os melhores colaboradores e prover ideias para obtenção de melhores resultados por parte das organizações (ISSON; HARRIOTT, 2016).

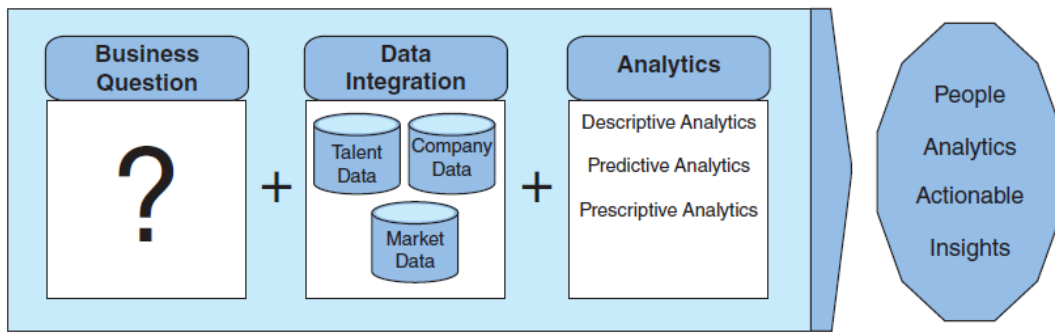
3. DIAGNÓSTICO DA SITUAÇÃO PROBLEMA E/OU OPORTUNIDADE

Há um anseio da organização em investir capital em soluções tecnológicas na área de Recursos Humanos, e principalmente em *People Analytics*, para que as decisões deixem de ser tomadas em um âmbito subjetivo e passem a ser orientadas pelos dados. E ao diagnosticar a situação atual da empresa em relação ao *People Analytics*, colaborar com a sua transformação estratégica.

De acordo com Isson e Harriott (2016, p.35), “embora algumas empresas estejam lutando para ir além dos relatórios básicos, a maioria dos gerentes de RH e dos líderes de capital humano não sabem por onde começar sua jornada analítica”. Mas, por onde começar a desenvolver um projeto de *People Analytics*? E como descobrir o diagnóstico atual da organização para que o capital seja investido de forma mais eficiente? São essas questões que nortearam a proposição de um conjunto de indicadores para diagnosticar a situação atual de adoção de práticas de *People Analytics* na organização.

A aplicação de *People Analytics* na organização é baseada em evidências para a tomada de decisões, de forma que se deve estudar em qual dos níveis de *Analytics* (Figura 1) a organização se encontra (FITZ-ENZ; MATTOX II, 2014):

Figura 1 – Processo de *People Analytics*



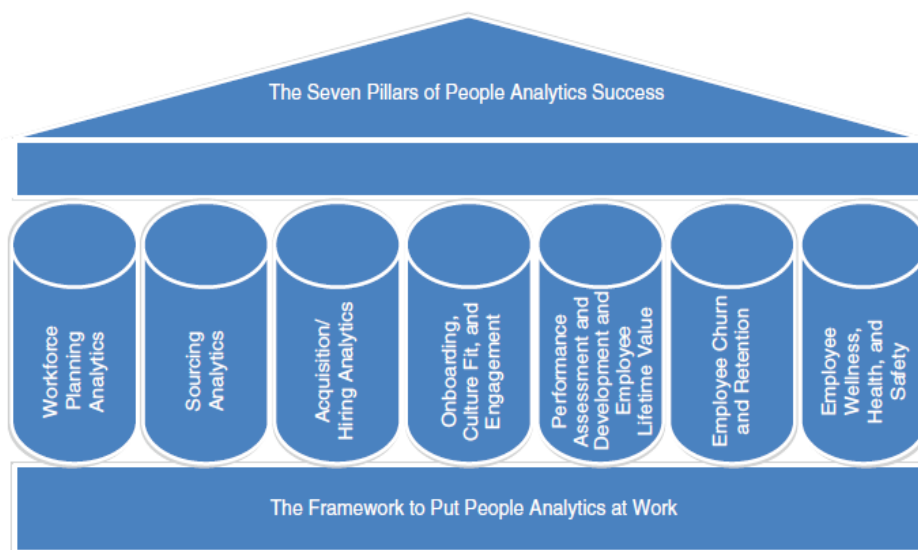
Fonte: Isson e Harriott (2016)

No nível descritivo, a empresa recebe informações sobre sua posição no passado e presente, identificando padrões de comportamento em *dashboards* e *scorecards*, conseguindo realizar ações limitadas. Em nível preditivo, há estudos estatísticos sobre dados atuais e históricos para previsões sobre o futuro, bastante alinhados à probabilidade e ao impacto que essas informações podem causar à organização caso aconteçam. No nível prescritivo, as análises desenvolvem opções de decisão sobre os possíveis resultados preditivos, atuando em soluções preventivas e cautelosas para que o cenário previsto não venha a acontecer (FITZENZ; MATTOX II, 2014).

A organização que deseja implementar *People Analytics* necessita de uma boa governança de dados, sistemas conectados, e uma equipe especialista em análise de dados, negócios e gestão de pessoas, para que estejam munidos e superem os desafios das inúmeras questões de negócios que podem aparecer, como alguns exemplos a seguir: Quantas pessoas são necessárias contratar nos próximos meses? Através de que meio será realizada a busca pelos candidatos? Quem são os profissionais de alta performance? Qual o impacto da rotatividade de colaboradores? Quais os custos de uma péssima contratação? Qual o impacto de um profissional satisfeito e motivado?

Para que seja possível obter respostas baseadas em dados, os autores Isson e Harriott (2016) desenvolveram “Os sete pilares do sucesso do *People Analytics*”, seguindo o modo da figura 2:

Figura 2 – Os sete pilares do *People Analytics*



Fonte: Isson e Harriott (2016)

Os sete pilares tratam respectivamente de: Análise de força de trabalho; Análise de busca de talentos; Análise de aquisição de talentos; Análise de integração, *fit* cultural e engajamento; Análise de avaliação de desempenho e valor da vida útil do colaborador; Análise de retenção e rotatividade; Análise de bem-estar, saúde e segurança. Segundo Isson e Harriot (2016), o objetivo final desta estrutura é concentrar a atenção da sua organização nas áreas que são fundamentais para o sucesso da análise de talentos e resultará em maior retorno do investimento (ROI). Com efeito, “o *People Analytics* é considerado como um estágio muito incipiente e essa estrutura deve ser utilizada como um ponto de partida para sua organização. Como cada empresa enfrenta circunstâncias únicas, recomendamos que você a ajuste para atender às suas metas e prioridades mais urgentes” (ISSON; HARRIOTT, 2016, p. 77).

O “ajuste” expressado pelos autores é em relação aos níveis citados anteriormente: descritivo, preditivo e prescritivo. Estes pilares descritos na figura 2, foram concebidos através de pesquisas com especialistas de empresas líderes de mercado e são considerados críticos para alcançar o sucesso e alavancar o capital humano de uma organização.

O propósito desta pesquisa é construir um instrumento de avaliação, a partir de uma base teórica, que permita diagnosticar a aderência da organização ao *People Analytics*, e a forma de intervenção se dará pela aplicação e o diagnóstico atual. A oportunidade em testar o método em uma empresa de grande porte será essencial para identificar pontos de melhoria para a organização, e principalmente, para o método de pesquisa.

4. ANÁLISE DA SITUAÇÃO-PROBLEMA

Para analisar qual o nível de *People Analytics* que a distribuidora se encontra e quais são suas ações em relação aos pilares de sucesso ao trabalhar análise de dados em Recursos Humanos, foi necessário estruturar um questionário baseado no livro *People Analytics in the era of big data: Changing the way you attract, acquire, develop and retain talent*, em português, *People Analytics na era do Big Data: Mudando a maneira de atrair, adquirir, desenvolver e reter talentos* (ISSON, J. P.; HARRIOTT, J. S , 2016).

A ideia inicial do método da pesquisa foi extrair os principais pontos de cada um dos pilares de forma macro e relacionar de que forma a organização analisa os dados (A organização realiza práticas relacionadas? Há projetos? São tomadas decisões?).

Em reuniões com o orientador, resolvemos analisar os dados de forma qualitativa através de tópicos que representassem cada pilar de forma que fosse possível agrupar variáveis relacionadas e reproduzir através de indicadores.

Como critério de análise, verificamos a necessidade de fornecer uma intenção para cada nível de respostas do questionário, em que cada resposta tivesse um sentido único e que fosse claro o que cada critério representa na resposta da pesquisa. Para isso utilizamos os níveis de *People Analytics* observados na literatura (descritivo, preditivo, prescritivo), estabelecendo critérios definidos que ajudam a identificar em que posição a organização se encontra diante dos indicadores. O Quadro 1 apresenta a descrição destes critérios:

Quadro 1 – Critérios de avaliação dos indicadores

Critério	Descrição
N/A - Não se aplica ao contexto da organização.	A empresa não possui áreas relacionadas ao indicador examinado.
0 - Quando a organização não possui dados estruturados.	A empresa não possui dados que possam fornecer respostas para as questões dos indicadores ou os mesmos encontram-se em silos sem nenhuma conexão.

1 - Quando se realiza a coleta dos dados.	A empresa possui ferramentas e sistemas integrados que possibilitam a extração dos dados a fim de realizar análises dos indicadores.
2 - Quando se realizam análises descritivas.	A empresa recebe informações sobre sua posição no passado até o presente momento, identificando padrões de comportamento através de <i>dashboards</i> e <i>scorecards</i> .
3 - Quando se realizam análises preditivas.	A empresa realiza estudos estatísticos sobre dados atuais e históricos para previsões sobre o futuro. É bastante alinhado a probabilidade e o impacto que estas análises podem causar à organização.
4 - Quando se realizam análises prescritivas.	A empresa desenvolve análise que fornecem opções de decisão sobre os possíveis resultados preditivos para aplicação de ações preventivas para que os acontecimentos previstos não venham a acontecer.

Fonte: Elaborada pelo autor (2018)

Portanto, como forma de mensurar a situação atual da organização, criamos 16 indicadores (Apêndice I) a partir do agrupamento de variáveis relacionadas com cada dimensão. Optamos pela inclusão do indicador “clima organizacional” a partir da dimensão “bem-estar, saúde e segurança”, pois, na obra que guia este estudo, (Isson e Harriott 2016), fala-se bastante da consultoria Great Place to Work, ao ranquear e reconhecer as melhores empresas para se trabalhar e a qualidade do clima organizacional como fator determinante para o bem-estar dos colaboradores no ambiente de trabalho. No Quadro 2 apresentamos uma síntese de cada uma das dimensões:

Quadro 2 – Sete pilares do *People Analytics*

1. Análise da força de trabalho	Atua na alocação de investimentos e recursos, mantendo o RH alinhado aos objetivos dos negócios, desde as necessidades atuais até o planejamento futuro de demanda e sucessão.
2. Análise da busca de talentos	Identifica candidatos a emprego, passivos ou ativos, através do uso de técnicas de recrutamento online e offline.
3. Análise da aquisição de talentos	Garante a assertividade ao escolher o candidato certo para assumir um posto de trabalho.
4. Análise de Integração, <i>fit</i> cultural e engajamento	Desempenha o papel de introduzir, treinar, aconselhar, e integrar o novo colaborador à missão, visão, valores e cultura da organização.
5. Análise de avaliação de desempenho e valor da vida útil do empregado	Avalia e otimiza a correlação entre os <i>scores</i> de potencial e desempenho dos funcionários e seu ciclo de vida útil.
6. Análise de retenção e rotatividade	Ajuda na identificação prévia dos funcionários correm o risco de deixar a organização e o que precisa ser melhorado para mantê-los.
7. Análise de bem-estar, saúde, segurança e clima organizacional	Fornecer evidências sobre o clima organizacional e atua em práticas preventivas para promover o bem-estar, saúde e segurança dos colaboradores.

Fonte: Elaborada pelo autor (2018)

O instrumento foi aplicado com uma coordenadora da área de orçamento e gestão estratégica de recursos humanos, em que, além de obter o resultado da pesquisa, foi possível também avaliar nomenclaturas utilizadas pela área de recursos humanos e aperfeiçoar o instrumento. Para cada indicador avaliado, foi necessário escolher um conceito e justificar o critério de escolha de forma qualitativa. O resultado deu-se através de uma média de cada um dos indicadores por dimensão, e então, uma média geral que fornece um resultado sobre as melhores práticas do *People Analytics* (Quadro 3), representando uma média geral de 2,0.

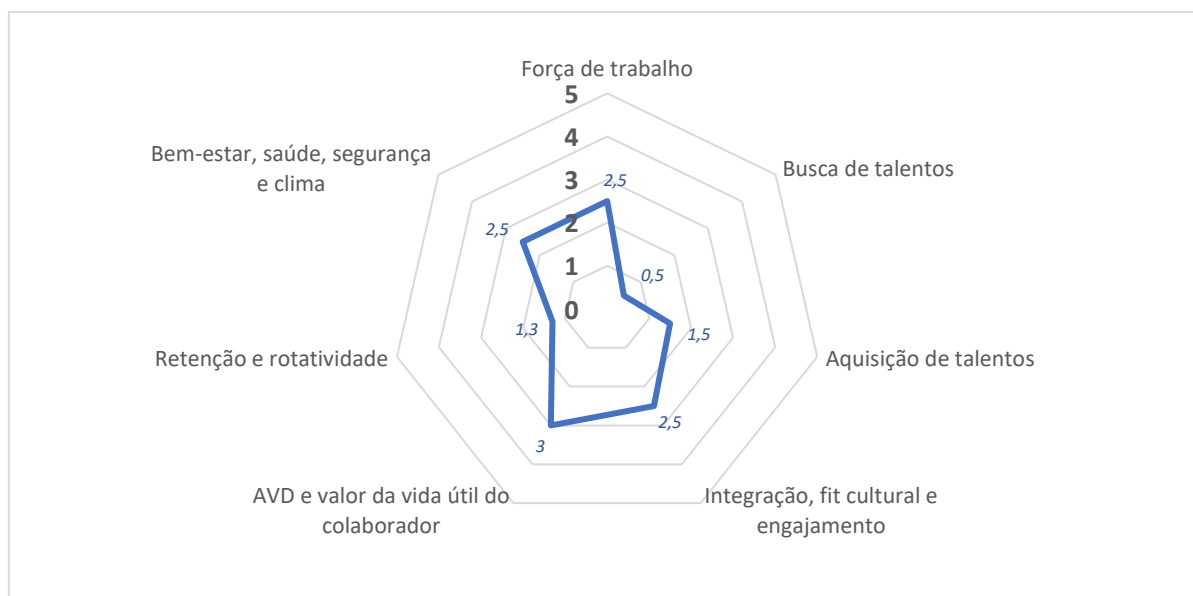
Quadro 3 – Média dos indicadores por dimensão

Dimensão	Média dos indicadores
Força de trabalho	2,5
Busca de talentos	0,5
Aquisição de talentos	1,5
Integração, <i>fit</i> cultural e engajamento	2,5
Avaliação de desempenho, valor da vida útil do empregado	3,0
Retenção e rotatividade	1,3
Bem-estar, saúde, segurança e clima organizacional	2,5
Total	2,0

Fonte: Elaborada pelo autor (2018)

O gráfico de radar representa as multivariáveis do instrumento da pesquisa. Na representação em azul, estão as médias por cada dimensão (Figura 3). A proposta do gráfico é fornecer uma representação inicial quanto às dimensões da pesquisa e em outras aplicações verificar a evolução da organização.

Figura 3 – Representação gráfica das médias por dimensão.



Fonte: Elaborada pelo autor (2018)

Por fim, realizamos uma análise de cada dimensão a partir das justificativas qualitativas dos critérios apontados:

Análise da força de trabalho: Em relação ao indicador “perfil da força de trabalho”, a organização realiza análises descritivas dos dados demográficos, porém são realizadas análises

preditivas em relação aos custos de pessoal e planejamento da força de trabalho que aparecem de forma expressiva em seu planejamento estratégico para dois anos subsequentes. Já em relação à rotatividade de colaboradores, a empresa apenas apresenta os dados de rotatividade voluntária através de gráficos e *dashboards*, o que coloca este indicador numa posição entre o nível descritivo e preditivo.

Análise de busca de talentos: A organização dispõe de fornecedores voltados para a busca de talentos como: sites de recrutamento e *headhunters*, mas apenas o indicador de “canais de recrutamento” possibilita uma extração de dados para que sejam realizadas análises, enquanto o indicador “jornada de decisão do candidato” não há uma estruturação de dados que seja possível medir este indicador.

Análise de aquisição de talentos: A partir dos mesmos parceiros citados na análise da busca de talentos, é possível para organização obter dados relacionados aos estágios de contratação de seus candidatos, talvez possível a partir da implantação de um sistema de recrutamento e seleção baseado em inteligência artificial. Enquanto dados referentes à qualidade da contratação, a empresa realiza demonstrações descritivas para tomada de decisão em relação à decisão final para a vaga pretendida.

Análise de integração, fit cultural e engajamento: Em relação ao indicador “integração de novos colaboradores”, a organização possui ferramentas para avaliar o processo de integração do novo colaborador e sua aderência à cultura da organização, esta avaliação é tabulada e apresentada através de análises em gráficos em relatórios.

Análise de avaliação de desempenho e valor da vida útil do empregado: Os indicadores de “Gestão do desempenho” e “Custos do ciclo de vida do colaborador” possuem dados bastante aprimorados, entre eles: avaliações de desempenho, produtividade, custos envolvendo consultorias, hora homem treinado, hora homem trabalhado, despesas de deslocamento, alimentação, entre outros. Estes dados compõem análises preditivas que compõem o orçamento de pessoal e planejamento de controle de custos para os próximos dois anos, o que torna o ponto forte da organização em relação às práticas de *People Analytics*.

Análise de retenção e rotatividade: A organização possui grande parte dos dados necessários para se realizar análise deste indicador, porém, estes se encontram na posse de outras áreas. Não existem ações da organização para iniciar um estudo aprofundado neste tipo de análise.

Análise de bem-estar, saúde, segurança e clima organizacional: Em relação ao indicador de “Bem-estar, saúde e segurança” existem projetos para elevar os dados atualmente existentes ao nível preditivo através de um contrato com uma consultoria focada em processos de saúde e segurança ocupacional para 2019. Em relação ao clima organizacional, os dados obtidos através da consultoria da GPTW (Great Place to Work) fornecem análises preditivas para que a organização alcance futuramente o ranking de melhores empresas para se trabalhar no estado da Paraíba.

Os resultados da pesquisa revelam deficiências em análise de dados nos pilares relacionados à busca, aquisição e retenção de talentos, pois mesmo sendo possível a extração de dados, a organização não realiza ações para elevar a um nível preditivo. Outras áreas da organização possuem dados que respondam questões destas dimensões, sendo necessária a comunicação entre os setores a fim de enriquecer estas análises.

De acordo Isson e Harriott (2016, p.31) “o *People Analytics* exige que muitas coisas sejam bem-sucedidas, incluindo forte suporte de liderança executiva para análise, ferramentas e infraestrutura de tecnologia eficazes, alinhamento com prioridades corporativas e comunicação eficaz entre os departamentos”.

Entretanto, observamos que a organização possui pontos fortes em análise de custos de pessoal e desenvolvimento de colaboradores através de planos orçamentários e de desenvolvimento voltados para análises descritivas e preditivas de seu perfil de força de

trabalho, gestão do desempenho e custos do ciclo de vida do colaborador, em que apresenta níveis que transitam entre a análise descritiva e preditiva.

De forma geral, em relação às práticas de sucesso em *People Analytics*, a organização demonstra ser avançada em análises de implicações financeiras, e quanto às análises voltadas para as indicadores mais deficientes, apesar de ser possível a obtenção de dados em relação aos pilares da pesquisa, não existem ações para a coleta e análise da maioria destes, o que representa a média geral de dois (2), numa escala de um (1) à cinco (5).

Os desafios concentram-se na comunicação com outras áreas do negócio, líderes voltados para análise de dados e um trabalho árduo em *Big Data* para elevar estes dados a níveis que investigue cenários futuros baseados em dados e consigam reduzir os custos, manter seus talentos engajados e fornecer estimativas de retorno para seus investimentos

A partir do modelo avaliativo, a organização está munida de informações para tomar decisões sobre o direcionamento de seus investimentos em pontos mais deficientes, e como proposta, realizar a aplicação do instrumento antes cada ciclo do seu plano de negócios para que os resultados possam ser convertidos em ações e a empresa continue se desenvolvendo nas práticas de *People Analytics*.

5. CONCLUSÕES E CONTRIBUIÇÃO TECNOLÓGICA/SOCIAL

O estudo procurou contribuir com o diagnóstico da organização referente à aderência das práticas de *People Analytics*, como também identificar o grau de maturidade aos níveis analíticos voltados para predição de diversos eventos importantes para o sucesso da empresa em seu capital humano. Os resultados auxiliam na tomada de decisão para investimentos em análises de dados avançadas, e identificar onde estão as deficiências de dados dentro da área de Recursos Humanos. Ao fim da pesquisa o instrumento serve como ferramenta de verificação para que, em um próximo ciclo de aplicação, seja realizado um novo diagnóstico para comparar a evolução da organização em direção à um RH do futuro.

Verificamos que a organização possui entendimento sobre os seus valiosos dados, e a partir desta pesquisa, esperamos que ações sejam realizadas para que possam colaborar significativamente com o avanço da organização em relação as melhores práticas desta tecnologia. Para que a organização pratique o *People Analytics*, não basta apenas dispor dos dados necessários, é preciso que tenha uma boa governança destes dados e lideranças que busquem aperfeiçoá-los para que as respostas dos problemas de negócios na área de recursos humanos sejam orientadas pelos dados. Este tema é de extrema relevância no mercado mundial, e a empresa está na direção certa ao identificar a necessidade em investigar este assunto, ao esboçar projetos voltados para análises preditivas em seu planejamento estratégico para os próximos anos.

Além de sua importante contribuição para as organizações, o instrumento desenvolvido serve como ponto de partida para empresas de consultoria na aplicação de avaliações para diagnosticar a aderência de seus clientes ao *People Analytics*, e assim, atuar em possíveis intervenções.

Este trabalho é um esforço inicial em direção a um modelo avaliativo para diagnosticar a maturidade da organização em relação às práticas de *People Analytics*. Temos como pretensão, em trabalhos futuros, aplicar o modelo em outras empresas de diferentes contextos para verificar a precisão de aferição dos critérios estabelecidos.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BERNIK, M.; BERNIK, I. Knowledge Management and Information Technology in Analyzing Human Resource Processes. Slovenia: [2010?]. Disponível em: <http://www.iiis.org/CDs2011/CD2011IMC/KGCM_2011/PapersPdf/GB772CV.pdf>.

FERNÁNDEZ-ARÁOZ, C.; GROYSBERG, B.; NOHRIA, N. How to Hang on to Your High Potentials: Revista Harvard Business Review, 2011. 78 – 81.

FITZ-ENZ, J.; MATTOX II, J.R. Predictive Analytics for Human Resources. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons, Inc., 2014

ISSON, J. P.; HARRIOTT, J. S. Win with Advanced Business Analytics. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons, Inc., 2012.

ISSON, J. P.; HARRIOTT, J. S. *People Analytics* in the Era of Big Data. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons Inc., 2016.

MITCHELL, T.; HOLTOM B.; LEE, T. How to keep your best employees: Developing an effective retention policy. The Academy of Management Executive, 15, Número 4, 96-109. 2016.

APÊNDICE 1

INSTRUMENTO DE AVALIAÇÃO PARA DIAGNÓSTICO ATUAL DA ORGANIZAÇÃO REFERENTE À PRÁTICAS DE *PEOPLE ANALYTICS*.

Descrição:

Este questionário tem como objetivo diagnosticar a situação atual da organização investigada sobre as práticas de *People Analytics* na perspectiva dos sete pilares de sucesso em *People Analytics*.

Instruções:

Atribuir conceitos de 0 a 4 em ordem crescente de níveis do *People Analytics*, a cada um dos indicadores de cada uma das sete dimensões.

Considerar os critérios de análise dos respectivos indicadores conforme legenda abaixo:

N/A - Não se aplica ao contexto da organização.	A empresa não possui áreas relacionadas ao indicador examinado.
0 - Quando a organização não possui dados estruturados.	A empresa não possui dados que possam fornecer respostas para as questões dos indicadores ou os mesmos encontram-se em silos sem nenhuma conexão.
1 - Quando se realiza a coleta dos dados .	A empresa possui ferramentas e sistemas integrados que possibilitam a extração dos dados a fim de realizar análises dos indicadores.
2 - Quando se realizam análises descritivas .	A empresa recebe informações sobre sua posição no passado até o presente momento, identificando padrões de comportamento através de <i>dashboards</i> e <i>scorecards</i> .
3 - Quando se realizam análises preditivas .	A empresa realiza estudos estatísticos sobre dados atuais e históricos para previsões sobre o futuro. É bastante alinhado a probabilidade e o impacto que estas análises podem causar à organização.
4 - Quando se realizam análises prescritivas .	A empresa desenvolve análise que fornecem opções de decisão sobre os possíveis resultados preditivos para aplicação de ações preventivas para que os acontecimentos previstos não venham a acontecer.

Os conceitos deverão ser justificados com argumentação qualitativa e contextualizados com base nos indicadores.

Dimensão 1 – Análise da força de trabalho

A análise da força de trabalho permite que as organizações identifiquem os colaboradores necessários para atingir suas metas e objetivos de negócios, desde as necessidades atuais até o planejamento futuro de demanda e sucessão.

Indicador	Conceito	Critério de Análise
1.1. Perfil da força de trabalho	N/A	Não se aplica ao contexto da organização.
Possíveis variáveis: Carga de trabalho, nível, status, quantidade necessária, implicação financeira, diversidade, entre outras variáveis relacionadas.	0	Quando a organização não possui dados estruturados em relação ao Perfil da força de trabalho.
	1	Quando é possível realizar a coleta dos dados referente ao perfil da força de trabalho.
	2	Quando se realizam análises descritivas utilizando os dados coletados de perfil da força de trabalho.
	3	Quando se realizam análises preditivas utilizando os dados coletados de perfil da força de trabalho.
	4	Quando se realizam análises prescritivas utilizando os dados coletados de perfil da força de trabalho.
Justifique:		

Indicador	Conceito	Critério de Análise
1.2. Rotatividade de colaboradores	N/A	Não se aplica ao contexto da organização.
Possíveis variáveis: Rotatividade voluntária (aposentadoria, promoção, pedido de desligamento) e involuntária, motivo da saída do colaborador, destino do colaborador, entre outras variáveis relacionadas.	0	Quando a organização não possui dados estruturados em relação à rotatividade de colaboradores
	1	Quando é possível realizar a coleta dos dados referente à rotatividade de colaboradores.
	2	Quando se realizam análises descritivas utilizando os dados coletados de rotatividade de colaboradores.
	3	Quando se realizam análises preditivas utilizando os dados coletados de rotatividade de colaboradores.
	4	Quando se realizam análises prescritivas utilizando os dados coletados de rotatividade de colaboradores.
Justifique:		

Dimensão 2. Análise da busca de talentos

Trata-se da prática de identificar e descobrir candidatos a emprego, passivos ou ativos, através do uso de técnicas de recrutamento online e offline.

Indicador	Conceito	Critério de Análise
2.1. Canais de recrutamento	N/A	Não se aplica ao contexto da organização.
Possíveis variáveis: Quantidade de pessoas que viram a vaga, quantidade que se candidataram, relação entre número de visualizações e solicitações em mídias sociais, banco de currículos, universidades, plataformas de vagas, entre outras variáveis relacionadas.	0	Quando a organização não possui dados estruturados em relação à canais de recrutamento.
	1	Quando é possível realizar a coleta dos dados referente à canais de recrutamento.
	2	Quando se realizam análises descritivas utilizando os dados coletados de canais de recrutamento.
	3	Quando se realizam análises preditivas utilizando os dados coletados de canais de recrutamento.
	4	Quando se realizam análises prescritivas utilizando os dados coletados de canais de recrutamento.
Justifique:		

Indicador	Conceito	Critério de Análise
2.2. Jornada de decisão do candidato	N/A	Não se aplica ao contexto da organização.
Possíveis variáveis: Motivos que o fazem procurar um novo emprego, canais que frequentem, motivos de se querer trabalhar na organização e ser um defensor da marca, entre outras variáveis relacionadas.	0	Quando a organização não possui dados estruturados em relação à jornada de decisão do candidato.
	1	Quando é possível realizar a coleta dos dados referente à jornada de decisão do candidato.
	2	Quando se realizam análises descritivas utilizando os dados coletados de jornada de decisão do candidato.
	3	Quando se realizam análises preditivas utilizando os dados coletados de jornada de decisão do candidato.
	4	Quando se realizam análises prescritivas utilizando os dados coletados de jornada de decisão do candidato.
Justifique:		

Dimensão 3. Análise da aquisição de talentos

A análise de aquisição de talentos é fundamental para garantir a assertividade ao escolher o candidato certo para assumir um posto de trabalho. Para que isto ocorra, é necessário obter dados que otimizem o processo de entrevista e determine as melhores maneiras de examinar os candidatos durante todo o processo de seleção.

Indicador	Conceito	Critério de Análise
3.1. Estágios de contratação	N/A	Não se aplica ao contexto da organização.
Possíveis variáveis: Questionários de inscrição, filtro de candidatos, ranking dos melhores candidatos, <i>matches</i> para outras vagas não disponíveis no momento, entre outras variáveis relacionadas.	0	Quando a organização não possui dados estruturados em relação à estágios de contratação.
	1	Quando é possível realizar a coleta dos dados referente à estágios de contratação.
	2	Quando se realizam análises descritivas utilizando os dados coletados de estágios de contratação.
	3	Quando se realizam análises preditivas utilizando os dados coletados de estágios de contratação.
	4	Quando se realizam análises prescritivas utilizando os dados coletados de estágios de contratação.
Justifique:		

Indicador	Conceito	Critério de Análise
3.2. Qualidade da contratação	N/A	Não se aplica ao contexto da organização.
Possíveis variáveis: Testes, perfil do candidato, <i>fit</i> cultural, tempo de preenchimento da vaga, assertividade com o perfil desejado, entre outras variáveis relacionadas.	0	Quando a organização não possui dados estruturados em relação à qualidade da contratação.
	1	Quando é possível realizar a coleta dos dados referente à qualidade da contratação.
	2	Quando se realizam análises descritivas utilizando os dados coletados de qualidade da contratação.
	3	Quando se realizam análises preditivas utilizando os dados coletados de qualidade da contratação.
	4	Quando se realizam análises prescritivas utilizando os dados coletados de qualidade da contratação.
Justifique:		

Dimensão 4. Análise da Integração, *fit* cultural e engajamento

Este processo consiste em introduzir, treinar, aconselhar, e integrar o novo colaborador à missão, visão, valores e cultura da organização, a fim de garantir a fidelidade e produtividade dele ao longo do tempo em que permanecer na organização.

Indicador	Conceito	Critério de Análise
4.1. Integração de novos colaboradores.	N/A	Não se aplica ao contexto da organização.
Possíveis variáveis: Pesquisas de primeiras impressões, como se sentem, treinamentos realizados, reuniões realizadas, projetos envolvidos, absenteísmo, feedbacks, avaliação 360, entrevista com mentores, entre outras variáveis relacionadas.	0	Quando a organização não possui dados estruturados em relação à integração de novos colaboradores.
	1	Quando é possível realizar a coleta dos dados referente à integração de novos colaboradores.
	2	Quando se realizam análises descritivas utilizando os dados coletados de integração de novos colaboradores.
	3	Quando se realizam análises preditivas utilizando os dados coletados de integração de novos colaboradores.
	4	Quando se realizam análises prescritivas utilizando os dados coletados de integração de novos colaboradores.
Justifique:		

Indicador	Conceito	Critério de Análise
4.2. Engajamento de colaboradores	N/A	Não se aplica ao contexto da organização.
Possíveis variáveis: Quantidade de trabalho fora do horário normal, volume e tempo de e-mails, conexões com pessoas fora da equipe, % de participação em reuniões, tempo de visualização de conteúdo não comercial on-line, atividades em sites de recrutamento, entre outras variáveis relacionadas.	0	Quando a organização não possui dados estruturados em relação à engajamento de colaboradores.
	1	Quando é possível realizar a coleta dos dados referente à engajamento de colaboradores.
	2	Quando se realizam análises descritivas utilizando os dados coletados de engajamento de colaboradores.
	3	Quando se realizam análises preditivas utilizando os dados coletados de engajamento de colaboradores.
	4	Quando se realizam análises prescritivas utilizando os dados coletados de engajamento de colaboradores.
Justifique:		

Dimensão 5. Análise de avaliação de desempenho e valor da vida útil do empregado

Esta análise ajuda as organizações a avaliar a correlação entre os *scores* de potencial e desempenho dos funcionários no passado, presente e futuro. Trata-se de uma informação importante para reduzir e mitigar o custo com contratações ruins e otimizar o valor da vida útil dos colaboradores.

Indicador	Conceito	Critério de Análise
5.1. Gestão do desempenho	N/A	Não se aplica ao contexto da organização.
Possíveis variáveis: Métricas quantitativas vinculadas ao negócio, avaliação de desempenho, ciclos mensais de feedbacks via apps, dados granulares de desempenho, entre outras variáveis relacionadas.	0	Quando a organização não possui dados estruturados em relação à gestão do desempenho.
	1	Quando é possível realizar a coleta dos dados referente à gestão do desempenho.
	2	Quando se realizam análises descritivas utilizando os dados coletados de gestão do desempenho.
	3	Quando se realizam análises preditivas utilizando os dados coletados de gestão do desempenho.
	4	Quando se realizam análises prescritivas utilizando os dados coletados de gestão do desempenho.
Justifique:		

Indicador	Conceito	Critério de Análise
5.2. Custos do ciclo de vida do colaborador	N/A	Não se aplica ao contexto da organização.
Possíveis variáveis: Custos de plataformas de emprego, anúncios, avaliações médicas, HH do recrutador e gestor, deslocamento de candidato, integração, papelada do RH, treinamento, alimentação em relação, retorno, ponto de equilíbrio, desempenho, entre outras variáveis relacionadas.	0	Quando a organização não possui dados estruturados em relação à custos do ciclo de vida do colaborador.
	1	Quando é possível realizar a coleta dos dados referente à custos do ciclo de vida do colaborador.
	2	Quando se realizam análises descritivas utilizando os dados coletados de custos do ciclo de vida do colaborador.
	3	Quando se realizam análises preditivas utilizando os dados coletados de custos do ciclo de vida do colaborador.
	4	Quando se realizam análises prescritivas utilizando os dados coletados de custos do ciclo de vida do colaborador.
Justifique:		

Dimensão 6. Análise de retenção e rotatividade

A análise da rotatividade de funcionários ajuda a identificar quais funcionários correm o risco de deixar a organização, através da pontuação de atrito que ocorre a partir de diversas variáveis em todo seu ciclo de vida na organização.

Indicador	Conceito	Critério de Análise
6.1. Perfil funcional e sociodemográfico.	N/A	Não se aplica ao contexto da organização.
Possíveis variáveis: Gênero, escolaridade, tempo na função, deslocamento, salário, competências, motivacionais e desenvolvimento, entre outras variáveis relacionadas.	0	Quando a organização não possui dados estruturados em relação ao campo de recursos humanos.
	1	Quando é possível realizar a coleta dos dados referente ao campo de recursos humanos.
	2	Quando se realizam análises descritivas utilizando os dados coletados do campo de recursos humanos.
	3	Quando se realizam análises preditivas utilizando os dados coletados do campo de recursos humanos.
	4	Quando se realizam análises prescritivas utilizando os dados coletados do campo de recursos humanos.
Justifique:		

Indicador	Conceito	Critério de Análise
6.2. Financeiro e Organizacional	N/A	Não se aplica ao contexto da organização.
Possíveis variáveis: Receitas, crescimento, número de clientes, avaliação em mídias sociais, classificação e reputação, entre outras variáveis relacionadas.	0	Quando a organização não possui dados estruturados em relação ao campo financeiro e organizacional.
	1	Quando é possível realizar a coleta dos dados referente ao campo financeiro e organizacional.
	2	Quando se realizam análises descritivas utilizando os dados coletados do campo financeiro e organizacional.
	3	Quando se realizam análises preditivas utilizando os dados coletados do campo financeiro e organizacional.
	4	Quando se realizam análises prescritivas utilizando os dados coletados do campo financeiro e organizacional.
Justifique:		

Indicador	Conceito	Critério de Análise
6.3. Mercado	N/A	Não se aplica ao contexto da organização.
Possíveis variáveis: PIB e taxa de desemprego por localização e tamanho da empresa, tendência de mercado, indicadores de ações, oferta e demanda de colaboradores, riscos financeiros, entre outras variáveis relacionadas.	0	Quando a organização não possui dados estruturados em relação ao campo do mercado.
	1	Quando é possível realizar a coleta dos dados referente ao campo do mercado.
	2	Quando se realizam análises descritivas utilizando os dados coletados do campo do mercado.
	3	Quando se realizam análises preditivas utilizando os dados coletados do campo do mercado
	4	Quando se realizam análises prescritivas utilizando os dados coletados do campo do mercado
Justifique:		

Indicador	Conceito	Critério de Análise
6.4. Mídias sociais.	N/A	Não se aplica ao contexto da organização.
Possíveis variáveis: Acompanhamento de atualizações de perfil, mudanças na foto do perfil, ter ou não um perfil nas redes sociais, menções, seguidores, influenciadores, grupos, entre outras variáveis relacionadas.	0	Quando a organização não possui dados estruturados em relação ao campo das mídias sociais.
	1	Quando é possível realizar a coleta dos dados referente ao campo das mídias sociais.
	2	Quando se realizam análises descritivas utilizando os dados coletados do campo das mídias sociais.
	3	Quando se realizam análises preditivas utilizando os dados coletados do campo das mídias sociais.
	4	Quando se realizam análises prescritivas utilizando os dados coletados do campo das mídias sociais.
Justifique:		

Dimensão 7. Análise de bem-estar, saúde, segurança e clima organizacional

As organizações precisam projetar um ambiente e uma cultura que promovam segurança, saúde e bem-estar dos seus funcionários, e mostrar que não se trata apenas da correlação entre estes tópicos, mas uma causa, entre o clima dos funcionários e a análise destes dados com o fornecimento de evidências sobre a relação entre bem-estar, produtividade e o *bottom line* da empresa.

Indicador	Conceito	Critério de Análise
7.1. Bem-estar, saúde e segurança	N/A	Não se aplica ao contexto da organização.
Possíveis variáveis: Absentéismo, obesidade, tabagismo, exames periódicos, mudanças de função, avaliações clínicas, vacinações, quantidade de empregados engajados em atividades físicas, entre outras variáveis relacionadas.	0	Quando a organização não possui dados estruturados em relação a bem-estar, saúde e segurança.
	1	Quando é possível realizar a coleta dos dados referente a bem-estar, saúde e segurança.
	2	Quando se realizam análises descritivas utilizando os dados coletados de bem-estar, saúde e segurança.
	3	Quando se realizam análises preditivas utilizando os dados coletados de bem-estar, saúde e segurança.
	4	Quando se realizam análises prescritivas utilizando os dados coletados de bem-estar, saúde e segurança.
Justifique:		

Indicador	Conceito	Critério de Análise
7.2. Clima Organizacional	N/A	Não se aplica ao contexto da organização.
Possíveis variáveis: Comunicação e processo decisório, liderança, relacionamento interpessoal, condições de trabalho, imagem da empresa, realização pessoal, benefícios, promoções, qualidade de vida, entre outras variáveis relacionadas.	0	Quando a organização não possui dados estruturados em relação à clima organizacional
	1	Quando é possível realizar a coleta dos dados referente à clima organizacional
	2	Quando se realizam análises descritivas utilizando os dados coletados de clima organizacional.
	3	Quando se realizam análises preditivas utilizando os dados coletados de clima organizacional.
	4	Quando se realizam análises prescritivas utilizando os dados coletados de clima organizacional.
Justifique:		

APÊNDICE 2

INSTRUMENTO DE AVALIAÇÃO RESPONDIDO PELA EMPRESA ANALISADA

Descrição:

Este questionário tem como objetivo diagnosticar a situação atual da organização investigada sobre as práticas de *People Analytics* na perspectiva dos sete pilares de sucesso em *People Analytics*.

Instruções:

Atribuir conceitos de 0 a 4 em ordem crescente de níveis do *People Analytics*, a cada um dos indicadores de cada uma das sete dimensões.

Considerar os critérios de análise dos respectivos indicadores conforme legenda abaixo:

N/A - Não se aplica ao contexto da organização.	A empresa não possui áreas relacionadas ao indicador examinado.
0 - Quando a organização não possui dados estruturados.	A empresa não possui dados que possam fornecer respostas para as questões dos indicadores ou os mesmos encontram-se em silos sem nenhuma conexão.
1 - Quando se realiza a coleta dos dados .	A empresa possui ferramentas e sistemas integrados que possibilitam a extração dos dados a fim de realizar análises dos indicadores.
2 - Quando se realizam análises descritivas .	A empresa recebe informações sobre sua posição no passado até o presente momento, identificando padrões de comportamento através de <i>dashboards</i> e <i>scorecards</i> .
3 - Quando se realizam análises preditivas .	A empresa realiza estudos estatísticos sobre dados atuais e históricos para previsões sobre o futuro. É bastante alinhado a probabilidade e o impacto que estas análises podem causar à organização.
4 - Quando se realizam análises prescritivas .	A empresa desenvolve análise que fornecem opções de decisão sobre os possíveis resultados preditivos para aplicação de ações preventivas para que os acontecimentos previstos não venham a acontecer.

Os conceitos deverão ser justificados com argumentação qualitativa e contextualizados com base nos indicadores.

Dimensão 1 – Análise da força de trabalho

A análise da força de trabalho permite que as organizações identifiquem os colaboradores necessários para atingir suas metas e objetivos de negócios, desde as necessidades atuais até o planejamento futuro de demanda e sucessão.

Indicador	Conceito	Critério de Análise
1.1. Perfil da força de trabalho	N/A	Não se aplica ao contexto da organização.
Possíveis variáveis: Carga de trabalho, nível, status, quantidade necessária, implicação financeira, diversidade, entre outras variáveis relacionadas.	0	Quando a organização não possui dados estruturados em relação ao Perfil da força de trabalho.
	1	Quando é possível realizar a coleta dos dados referente ao perfil da força de trabalho.
	2	Quando se realizam análises descritivas utilizando os dados coletados de perfil da força de trabalho.
	3	Quando se realizam análises preditivas utilizando os dados coletados de perfil da força de trabalho.
	4	Quando se realizam análises prescritivas utilizando os dados coletados de perfil da força de trabalho.
Justifique: Para análises de dados em relação à dados demográficos são criados dashboards para acompanhamentos e ações. Porém, utilizam-se variáveis financeiras da força de trabalho como base para análises preditivas de planejamento da força de trabalho para os próximos dois anos subsequentes.		

Indicador	Conceito	Critério de Análise
1.2. Rotatividade de colaboradores	N/A	Não se aplica ao contexto da organização.
Possíveis variáveis: Rotatividade voluntária (aposentadoria, promoção, pedido de desligamento) e involuntária, motivo da saída do colaborador, destino do colaborador, entre outras variáveis relacionadas.	0	Quando a organização não possui dados estruturados em relação à rotatividade de colaboradores
	1	Quando é possível realizar a coleta dos dados referente à rotatividade de colaboradores.
	2	Quando se realizam análises descritivas utilizando os dados coletados de rotatividade de colaboradores.
	3	Quando se realizam análises preditivas utilizando os dados coletados de rotatividade de colaboradores.
	4	Quando se realizam análises prescritivas utilizando os dados coletados de rotatividade de colaboradores.
Justifique: A organização realiza a tabulação de dados e análises descritivas voltadas para a rotatividade voluntária através de entrevistas de desligamento que contém informações de motivos da saída do colaborador.		

Dimensão 2. Análise da busca de talentos

Trata-se da prática de identificar e descobrir candidatos a emprego, passivos ou ativos, através do uso de técnicas de recrutamento online e offline.

Indicador	Conceito	Critério de Análise
2.1. Canais de recrutamento	N/A	Não se aplica ao contexto da organização.
Possíveis variáveis: Quantidade de pessoas que viram a vaga, quantidade que se candidataram, relação entre número de visualizações e solicitações em mídias sociais, banco de currículos, universidades, plataformas de vagas, entre outras variáveis relacionadas.	0	Quando a organização não possui dados estruturados em relação à canais de recrutamento.
	1	Quando é possível realizar a coleta dos dados referente à canais de recrutamento.
	2	Quando se realizam análises descritivas utilizando os dados coletados de canais de recrutamento.
	3	Quando se realizam análises preditivas utilizando os dados coletados de canais de recrutamento.
	4	Quando se realizam análises prescritivas utilizando os dados coletados de canais de recrutamento.
Justifique: Os canais de recrutamento da organização permitem que essas bases sejam extraídas dos sites e/ou softwares atualmente utilizados, porém atualmente não são considerados.		

Indicador	Conceito	Critério de Análise
2.2. Jornada de decisão do candidato	N/A	Não se aplica ao contexto da organização.
Possíveis variáveis: Motivos que o fazem procurar um novo emprego, canais que frequentem, motivos de se querer trabalhar na organização e ser um defensor da marca, entre outras variáveis relacionadas.	0	Quando a organização não possui dados estruturados em relação à jornada de decisão do candidato.
	1	Quando é possível realizar a coleta dos dados referente à jornada de decisão do candidato.
	2	Quando se realizam análises descritivas utilizando os dados coletados de jornada de decisão do candidato.
	3	Quando se realizam análises preditivas utilizando os dados coletados de jornada de decisão do candidato.
	4	Quando se realizam análises prescritivas utilizando os dados coletados de jornada de decisão do candidato.
Justifique: Não possui dados relevantes que forneçam valor ao indicador.		

Dimensão 3. Análise da aquisição de talentos

A análise de aquisição de talentos é fundamental para garantir a assertividade ao escolher o candidato certo para assumir um posto de trabalho. Para que isto ocorra, é necessário obter dados que otimizem o processo de entrevista e determine as melhores maneiras de examinar os candidatos durante todo o processo de seleção.

Indicador	Conceito	Critério de Análise
3.1. Estágios de contratação	N/A	Não se aplica ao contexto da organização.
Possíveis variáveis: Questionários de inscrição, filtro de candidatos, ranking dos melhores candidatos, <i>matches</i> para outras vagas não disponíveis no momento, entre outras variáveis relacionadas.	0	Quando a organização não possui dados estruturados em relação à estágios de contratação.
	1	Quando é possível realizar a coleta dos dados referente à estágios de contratação.
	2	Quando se realizam análises descritivas utilizando os dados coletados de estágios de contratação.
	3	Quando se realizam análises preditivas utilizando os dados coletados de estágios de contratação.
	4	Quando se realizam análises prescritivas utilizando os dados coletados de estágios de contratação.
Justifique: É possível realizar a coleta de dados referente ao indicador, mas atualmente não é realizado.		

Indicador	Conceito	Critério de Análise
3.2. Qualidade da contratação	N/A	Não se aplica ao contexto da organização.
Possíveis variáveis: Testes, perfil do candidato, <i>fit</i> cultural, tempo de preenchimento da vaga, assertividade com o perfil desejado, entre outras variáveis relacionadas.	0	Quando a organização não possui dados estruturados em relação à qualidade da contratação.
	1	Quando é possível realizar a coleta dos dados referente à qualidade da contratação.
	2	Quando se realizam análises descritivas utilizando os dados coletados de qualidade da contratação.
	3	Quando se realizam análises preditivas utilizando os dados coletados de qualidade da contratação.
	4	Quando se realizam análises prescritivas utilizando os dados coletados de qualidade da contratação.
Justifique: As consultorias contratadas para realizar o serviço de recrutamento e seleção possuem dados de testes, perfil de candidatos, <i>fit</i> cultural, SLA do processo de recrutamento e seleção, banco de currículos. Esses dados são apresentados para a área de Desenvolvimento Organizacional em forma de dashboards e análises descritivas para a tomada de decisões.		

Dimensão 4. Análise de Integração, *fit* cultural e engajamento

Este processo consiste em introduzir, treinar, aconselhar, e integrar o novo colaborador à missão, visão, valores e cultura da organização, a fim de garantir a fidelidade e produtividade dele ao longo do tempo em que permanecer na organização.

Indicador	Conceito	Critério de Análise
4.1. Integração de novos colaboradores.	N/A	Não se aplica ao contexto da organização.
Possíveis variáveis: Pesquisas de primeiras impressões, como se sentem, treinamentos realizados, reuniões realizadas, projetos envolvidos, absenteísmo, feedbacks, avaliação 360, entrevista com mentores, entre outras variáveis relacionadas.	0	Quando a organização não possui dados estruturados em relação à integração de novos colaboradores.
	1	Quando é possível realizar a coleta dos dados referente à integração de novos colaboradores.
	2	Quando se realizam análises descritivas utilizando os dados coletados de integração de novos colaboradores.
	3	Quando se realizam análises preditivas utilizando os dados coletados de integração de novos colaboradores.
	4	Quando se realizam análises prescritivas utilizando os dados coletados de integração de novos colaboradores.
Justifique: Existe um questionário em que os gestores preenchem informações sobre os primeiros 90 dias do colaborador, esse questionário é tabulado e mostrado a partir de gráficos e tabelas para que haja uma análise de integração dos novos colaboradores.		

Indicador	Conceito	Critério de Análise
4.2. Engajamento de colaboradores	N/A	Não se aplica ao contexto da organização.
Possíveis variáveis: Quantidade de trabalho fora do horário normal, volume e tempo de e-mails, conexões com pessoas fora da equipe, % de participação em reuniões, tempo de visualização de conteúdo não comercial on-line, atividades em sites de recrutamento, entre outras variáveis relacionadas.	0	Quando a organização não possui dados estruturados em relação à engajamento de colaboradores.
	1	Quando é possível realizar a coleta dos dados referente à engajamento de colaboradores.
	2	Quando se realizam análises descritivas utilizando os dados coletados de engajamento de colaboradores.
	3	Quando se realizam análises preditivas utilizando os dados coletados de engajamento de colaboradores.
	4	Quando se realizam análises prescritivas utilizando os dados coletados de engajamento de colaboradores.
Justifique: Para a medição do engajamento dos colaboradores, a organização não utiliza exatamente as variáveis do indicador, pois não há uma comunicação entre a área de TI e o RH para a obtenção destes dados, mas há pesquisas internas de satisfação e engajamento em que os colaboradores recebem por e-mail em relação a programas ou tópicos específicos que são		

utilizados em junção com demais pesquisas para prever resultados de pesquisas de clima e reações a novas ações da organização.

Dimensão 5. Análise de avaliação de desempenho e valor da vida útil do empregado

Esta análise ajuda as organizações a avaliar a correlação entre os *scores* de potencial e desempenho dos funcionários no passado, presente e futuro. Trata-se de uma informação importante para reduzir e mitigar o custo com contratações ruins e otimizar o valor da vida útil dos colaboradores.

Indicador	Conceito	Critério de Análise
5.1. Gestão do desempenho	N/A	Não se aplica ao contexto da organização.
Possíveis variáveis: Métricas quantitativas vinculadas ao negócio, avaliação de desempenho, ciclos mensais de feedbacks via apps, dados granulares de desempenho, entre outras variáveis relacionadas.	0	Quando a organização não possui dados estruturados em relação à gestão do desempenho.
	1	Quando é possível realizar a coleta dos dados referente à gestão do desempenho.
	2	Quando se realizam análises descritivas utilizando os dados coletados de gestão do desempenho.
	3	Quando se realizam análises preditivas utilizando os dados coletados de gestão do desempenho.
	4	Quando se realizam análises prescritivas utilizando os dados coletados de gestão do desempenho.
Justifique: Os dados coletados em avaliações de desempenho, produtividade de colaboradores das áreas técnicas e a aplicação do book de evidências das competências, são fundamentais para que se criem mapas de sucessão, programas de desenvolvimento individual, escolhendo ações direcionadas para que o colaborador seja um futuro líder ou desenvolva competências para determinada função/atividade.		

Indicador	Conceito	Critério de Análise
5.2. Custos do ciclo de vida do colaborador	N/A	Não se aplica ao contexto da organização.
Possíveis variáveis: Custos de plataformas de emprego, anúncios, avaliações médicas, HH do recrutador e gestor, deslocamento de candidato, integração, papelada do RH, treinamento, alimentação em relação, retorno, ponto de equilíbrio, desempenho,	0	Quando a organização não possui dados estruturados em relação à custos do ciclo de vida do colaborador.
	1	Quando é possível realizar a coleta dos dados referente à custos do ciclo de vida do colaborador.
	2	Quando se realizam análises descritivas utilizando os dados coletados de custos do ciclo de vida do colaborador.
	3	Quando se realizam análises preditivas utilizando os dados coletados de custos do ciclo de vida do colaborador.

entre outras variáveis relacionadas.	4	Quando se realizam análises prescritivas utilizando os dados coletados de custos do ciclo de vida do colaborador.
Justifique: Os custos com colaboradores são realizados de forma granular, através de bancos de dados de diversas naturezas para que sejam realizados o orçamento de pessoal para dois anos, e programas de oxigenação de colaboradores.		

Dimensão 6. Análise de retenção e rotatividade

A análise da rotatividade de funcionários ajuda a identificar quais funcionários correm o risco de deixar a organização, através da pontuação de atrito que ocorre a partir de diversas variáveis em todo seu ciclo de vida na organização.

Indicador	Conceito	Critério de Análise
6.1. Perfil funcional e sociodemográfico.	N/A	Não se aplica ao contexto da organização.
Possíveis variáveis: Gênero, escolaridade, tempo na função, deslocamento, salário, competências, motivacionais e desenvolvimento, entre outras variáveis relacionadas.	0	Quando a organização não possui dados estruturados em relação ao campo de recursos humanos.
	1	Quando é possível realizar a coleta dos dados referente ao campo de recursos humanos.
	2	Quando se realizam análises descritivas utilizando os dados coletados do campo de recursos humanos.
	3	Quando se realizam análises preditivas utilizando os dados coletados do campo de recursos humanos.
	4	Quando se realizam análises prescritivas utilizando os dados coletados do campo de recursos humanos.
Justifique: São realizadas análises descritivas dos colaboradores em relação à rotatividade, buscando entender o perfil dos colaboradores que deixam a organização.		

Indicador	Conceito	Critério de Análise
6.2. Financeiro e Organizacional	N/A	Não se aplica ao contexto da organização.
Possíveis variáveis: Receitas, crescimento, número de clientes, avaliação em mídias sociais, classificação e reputação, entre outras variáveis relacionadas.	0	Quando a organização não possui dados estruturados em relação ao campo financeiro e organizacional.
	1	Quando é possível realizar a coleta dos dados referente ao campo financeiro e organizacional.
	2	Quando se realizam análises descritivas utilizando os dados coletados do campo financeiro e organizacional.
	3	Quando se realizam análises preditivas utilizando os dados coletados do campo financeiro e organizacional.

	4	Quando se realizam análises prescritivas utilizando os dados coletados do campo financeiro e organizacional.
Justifique: São realizadas análises com estes tipos de dados apenas na área financeira da organização, porém não há ações para estudar a retenção e rotatividade de colaboradores a partir destes dados.		

Indicador	Conceito	Critério de Análise
6.3. Mercado	N/A	Não se aplica ao contexto da organização.
Possíveis variáveis: PIB e taxa de desemprego por localização e tamanho da empresa, tendência de mercado, indicadores de ações, oferta e demanda de colaboradores, riscos financeiros, entre outras variáveis relacionadas.	0	Quando a organização não possui dados estruturados em relação ao campo do mercado.
	1	Quando é possível realizar a coleta dos dados referente ao campo do mercado.
	2	Quando se realizam análises descritivas utilizando os dados coletados do campo do mercado.
	3	Quando se realizam análises preditivas utilizando os dados coletados do campo do mercado
	4	Quando se realizam análises prescritivas utilizando os dados coletados do campo do mercado
Justifique: São realizadas análises com estes tipos de dados apenas na área de marketing da organização, porém não há ações para estudar a retenção e rotatividade de colaboradores a partir destes dados.		

Indicador	Conceito	Critério de Análise
6.4. Mídias sociais.	N/A	Não se aplica ao contexto da organização.
Possíveis variáveis: Acompanhamento de atualizações de perfil, mudanças na foto do perfil, ter ou não um perfil nas redes sociais, menções, seguidores, influenciadores, grupos, entre outras variáveis relacionadas.	0	Quando a organização não possui dados estruturados em relação ao campo das mídias sociais.
	1	Quando é possível realizar a coleta dos dados referente ao campo das mídias sociais.
	2	Quando se realizam análises descritivas utilizando os dados coletados do campo das mídias sociais.
	3	Quando se realizam análises preditivas utilizando os dados coletados do campo das mídias sociais.
	4	Quando se realizam análises prescritivas utilizando os dados coletados do campo das mídias sociais.
Justifique: É possível realizar a coleta dos dados, porém não há ações da organização para este tipo de análise.		

Dimensão 7. Análise de bem-estar, saúde, segurança e clima organizacional

As organizações precisam projetar um ambiente e uma cultura que promovam segurança, saúde e bem-estar dos seus funcionários, e mostrar que não se trata apenas da correlação entre estes tópicos, mas uma causa, entre o clima dos funcionários e a análise destes dados com o fornecimento de evidências sobre a relação entre bem-estar, produtividade e o *bottom line* da empresa.

Indicador	Conceito	Critério de Análise
7.1. Bem-estar, saúde e segurança	N/A	Não se aplica ao contexto da organização.
Possíveis variáveis: Absentéismo, obesidade, tabagismo, exames periódicos, mudanças de função, avaliações clínicas, vacinações, quantidade de empregados engajados em atividades físicas, entre outras variáveis relacionadas.	0	Quando a organização não possui dados estruturados em relação a bem-estar, saúde e segurança.
	1	Quando é possível realizar a coleta dos dados referente a bem-estar, saúde e segurança.
	2	Quando se realizam análises descritivas utilizando os dados coletados de bem-estar, saúde e segurança.
	3	Quando se realizam análises preditivas utilizando os dados coletados de bem-estar, saúde e segurança.
	4	Quando se realizam análises prescritivas utilizando os dados coletados de bem-estar, saúde e segurança.
Justifique: Há projetos para 2019 em que serão utilizados estes dados para ações preventivas de colaboradores, através de dados de utilização de benefícios e avaliações clínicas. Porém, no momento existem apenas análises descritivas de absenteísmo, colaboradores que realizam atividades físicas, registro de acidentes, colaboradores afastados por doença, entre outros.		

Indicador	Conceito	Critério de Análise
7.2. Clima Organizacional	N/A	Não se aplica ao contexto da organização.
Possíveis variáveis: Comunicação e processo decisório, liderança, relacionamento interpessoal, condições de trabalho, imagem da empresa, realização pessoal, benefícios, promoções, qualidade de vida, entre outras variáveis relacionadas.	0	Quando a organização não possui dados estruturados em relação à clima organizacional
	1	Quando é possível realizar a coleta dos dados referente à clima organizacional
	2	Quando se realizam análises descritivas utilizando os dados coletados de clima organizacional.
	3	Quando se realizam análises preditivas utilizando os dados coletados de clima organizacional.
	4	Quando se realizam análises prescritivas utilizando os dados coletados de clima organizacional.
Justifique: Através de consultorias focadas em clima organizacional, existem estudos preditivos em relação a liderança, condições de trabalho, imagem da empresa, benefícios,		

qualidade de vida do colaborador através de dados de pesquisa de clima para que a organização possa se posicionar em rankings de melhores empresas para se trabalhar.